

## 【研究ノート】

## 中小企業の経営計画立案に関する一考察(1)

——ディズニー戦略のドリーマーの視点を中心として——

加 藤 雄 士

## 要 旨

本稿では、中小企業の経営者を対象とした経営計画の立案方法について考察する。その1つ目の特徴は、ロバート・ディルツ博士が考案したディズニー戦略を活用する点にある。ディズニー戦略とは、ウォルト・ディズニーの思考方法、創作方法をノウハウ化したものである。具体的には、ドリーマー、クリティック、リアリストという三者の役割を明確に分けて分担させ、同時に、その三者で対話させて統合させるものである。また、2つ目の特徴は、無意識をフルに活用して経営計画を立案する点にある。本稿ではその全体像を紹介するとともに、ドリーマーの視点を中心に考察していく。

## I は じ め に

筆者は、税理士、中小企業診断士として、中小企業の経営指導に携わるとともに、中小企業大学校などで経営分析や経営計画に関する研修講師を担当してきた。その中で、中小企業の経営計画について、作成されたものの実行に移されないままに終わるケースが多いことに問題意識をもってきた。例えば経営者が心底納得しないままに立案したケース<sup>1)</sup>や、逆に希望的観測（の夢）だけで立案して、現実的な視点が不足していたケースなどが考えられる。

本稿では、このような失敗を避け、経営者、経営陣が本気で取り組む経営計画の立案方法を考察するものである。その1つ目の特徴は、ロバート・ディルツ博士のディズニー戦略を活用することである。すなわち新しいアイディア（未来）を創造する「ドリーマー」、そのアイディア（未来）を現実化させる「リアリスト」、そのアイディア（未来）について考えられる問題を回避するフィルターとしての役割を果たす「クリティック」の3者の視点と、それら3つの視点を統合させるメタ戦略を活用して経営計画を立案しようとする点にある。2つ目の特徴は、無意識をフル稼働した諸手法を併用して経営計画を立案する点にある。本稿では筆者が研修等で使用するテキストをベースに理論的な説明を加えて考

察する。

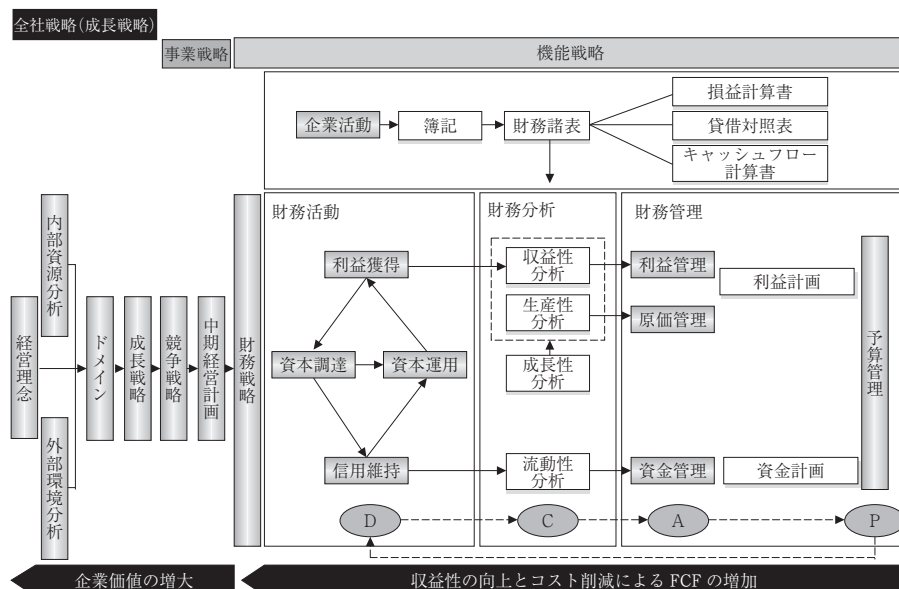
## II 経営戦略と経営計画に関する基礎知識

この章では、経営計画の立案に必要な諸概念を整理する。階層別の経営戦略の「フレーム」(体系図)を図示し、経営理念、経営戦略、SWOT 分析、経営計画、管理サイクルなどの諸概念を整理する。

### 1 経営戦略と経営計画の「フレーム」

まず階層別の経営戦略の「フレーム」を説明する。

図表 1 階層別の経営戦略（および財務戦略）<sup>2)</sup>



経営戦略には、階層別に全社戦略、事業戦略、機能別戦略があり、その機能別略の1つとして財務戦略がある。経営戦略の策定は、経営理念を前提として、企業内外の環境分析（例：SWOT 分析）を行い、ドメイン（事業領域）を規定する。そのドメインの中でどのように企業を成長させたらよいのか成長戦略を策定する。ここまですべてが全社戦略である。全社戦略では、有限な経営資源（例えば、人、モノ、金、時間）をどのように有効配分したら良いのか、あるいは企業独自のコアコンピタンス（中核能力）をいかに蓄積したら良いのかといった経営資源に関する戦略が含まれる。さらに、M&Aや提携などの戦略も含

まれる。こうした全社戦略をふまえたうえで、事業ごとに競争優位をいかに構築していったら良いかを考えるのが事業戦略（競争戦略）である。ただし、単一事業の企業の場合は全社戦略と事業戦略は一致する。他方で、企業は機能別にも戦略を策定する。例えば、マーケティング戦略、人事戦略、財務戦略などがある。図表1では、財務戦略を機能別戦略の一例として掲載している。こうして全社戦略、事業戦略に基づいて財務戦略を展開していく。財務戦略はクローズド・システムとして存在しているのではなく、上位に位置する全社戦略、事業戦略をサポートしていくものである。また、大企業では、こうした経営戦略を3年程度の中期経営計画に落とし込んで経営活動を行っている。

他方で、財務戦略については、資本調達と資本運用からなる財務活動を財務分析でチェックし、その分析結果を受けて、各管理活動をしていく。具体的には、利益管理、原価管理、資金管理である。これらの活動を通じて収益性を高め、信用力を高めていく。これらの財務管理の各活動は、管理サイクルのPDCAサイクルでいうとA（アクション）にあたる。予算（利益計画、資金計画など）はP（計画）に位置づけられる。この予算に沿って財務活動が行われ、管理サイクルを回していく。

## 2 経営戦略と経営理念に関する諸概念

上記のフレームの説明の中で出てきた諸概念について定義を確認する。

経営戦略は「環境適応のパターン（企業と環境とのかかわり方）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」<sup>3)</sup>である。経営戦略の1つとしてドメイン戦略があり、「ドメイン（事業領域）」とは、『われわれは今どのような事業を行っており、今後どのような事業を行おうとしているのか』という質問に答えることがその定義<sup>4)</sup>であり、組織の活動の範囲ないし領域のことである。エーベルはドメインを①顧客層（市場）、②顧客機能（顧客ニーズ）、③技術、の三次元で定義することを主張している<sup>5)</sup>。中小企業に置き換えた場合は、誰に、何を、どのように提供していくかという視点でドメインを考えればよく、その範囲内で企業の成長を考えていく。

経営戦略を策定するためには自社の内外の環境分析をする必要がある。その代表的な方法がSWOT分析である。内部環境を強み（S）、弱み（W）、外部環境を機会（O）、脅威（T）という4つの切り口で環境分析していくものである。また、経営戦略は経営理念を前提として策定していく。経営理念は、（1）この企業は何のために存在するかという組織の目的に対する理念、（2）経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方、つまり経営行動の規範の2つの部分から構成されている<sup>6)</sup>。そして、経営理念が組織の人々の間に浸透すると、それは組織文化の一部になったといえる。組織文化とは、組織のメンバーが共有するものの考え方、ものの見方、感じ方、である<sup>7)</sup>。

### 3 経営計画の概念とその管理機能

経営計画は、「企業がその環境に適合して、存続・発展しうる方向を定め、それを実現していくためのコースを選択する活動」であり、その機能としては、次の3つがあげられる<sup>8)</sup>。

- ① 環境適合機能：環境の変化を予測し、それに対応するための行動を事前に検討・決定しておくことにより、場当たりのでなく、環境変化によりよく適合することができる。
- ② 事前調整機能：経営計画を策定するプロセスで、各機能の相互関連性を調整することにより、企業行動の整合性を保持することができる。
- ③ 管理機能：経営計画に基づいてその達成度を測定・認識することにより、組織構成員の行動を一定の方向に管理することができる。

管理とは、計画を立て（Plan）、経営活動を実行し（Do）、実行した結果を評価（Check）し、何らかの対策を講じる（Action）こと<sup>9)</sup>をいう。

なお、次稿で経営計画のうち利益計画に絞ってその立案方法を検討していくが、利益管理では、利益計画を立て（目標利益などを決め）、その計画に沿って経営活動を行い、途中段階で目標利益と実績の利益との差をチェック（予算統制）し、その差がどこで生まれたのかを確認して、打つべき手を打っていく。計画自体を修正する必要がある場合は、計画を修正する。したがって、目標利益を決めない限り、管理サイクルを回すことはできない（管理活動は行えない）。経営者は「未来を考える人」であり、目標利益を決め、計画を立案する必要がある。経営コンサルタントの川原〔2012〕は、「こうやって戦えば勝てるのではないかという作戦を練り上げていれば、たとえうまくいなくても、『あれ、どこが間違っていたのだろうか？』『この部分の想定が甘かったかもしれない』と振り返って、作戦を立て直そうと自然に動くもの」であり、「作戦を練りこんでいく中で、だんだんと勝てるイメージが湧いてくると、それは数ある仕事の中でも、もっとも楽しい作業になる」<sup>10)</sup>という。このように戦略や計画を立てることは重要である。

## III ロバート・ディルツ博士のディズニー戦略

本稿は、ディズニー戦略を活用して経営計画を立案する方法を考察するものである。この章では、ディズニー戦略について説明していく。

### 1 ロバート・ディルツ博士のディズニー戦略とは

ロバート・ディルツ博士〔2008〕は、ひとときわ優秀で創造的な人々の「認知プロセス」

を地図化することができるとし、天才たちの認知のパターン（認知戦略）の研究をした<sup>11)</sup>。そして、「ディズニーこそ『創造性に基づく企業づくり』をいち早く実践した人物」であり、「ぼんやりとした空想を具体的な表現に置き換えるそのプロセスには目を見張るものがある」として、ウォルト・ディズニーを研究対象の一人とした。その結果、ディズニーの認知プロセスを明確に地図化し、その戦略（「創造性」という全体的なプロセス）が、「ドリーマー（夢想家）」「リアリスト（現実家）」「クリティック（批評家）」という3つのサブプロセスから成立しており、それらの異なる3つの統合であると説明した<sup>12)</sup>。

それらの3つの「異なるプロセス（または局面）」のうち、「ドリーマー」は新しいアイデアとゴールの形成に、「リアリスト」はアイデアを具体的な表現に置き換える手段として、「クリティック」はアイデアを改良し、考えられる問題を回避するためのフィルターとして必要になる。これらの3局面のそれぞれが、独自の思考戦略を象徴している（図表2参照）。

図表2 ディズニー戦略の3つの異なる局面と特徴など<sup>13)</sup>

局面	ドリーマー	リアリスト	クリティック
目的	「いかなることも可能である」という態度で「全体像」を描き出す。より長期的な未来を追及しようとする傾向が見られる。	夢が可能である「かのように」行動し、夢の実現に必要な一連の行動をはじき出す。	異なるレベルの基準を論理的に当てはめ、「もし～ならどうなるか」という複数のシナリオを試しながら、その計画（アイデア）が持続可能かをチェックする。
特徴	より大きな全体像とチャンク（かたまり）で思考することで、新たな手段や選択肢を生み出す。	「夢の中のキャラクターにアソシエイトする」「ストーリーボーディング（夢を具体的な手順にチャンキングする）」というプロセスを通じて、自分の夢を実現化する。	「自分自身をプロジェクトから切り離し、観客の視点に立って見直しをする」というプロセスを通じて、批判的な評価を下す。
焦点	何らかの状況を生み出すこと、あるいは計画やアイデアの中味を創り出すことに絞られる。	手順や業務に絞られる。	なぜその計画なのかという理由の部分に絞られる。

ほとんどの場合、3つの局面の戦略はたがいを支え合うよりむしろ、矛盾し衝突してしまうものだが、ディズニーは「自らの空想・想像力を活用・調整し（ドリーマー）、それを現実的な形に置き換え（リアリスト）、自ら批判を下す（クリティック、またはスポイラー＝ぶち壊し屋）ことができた<sup>14)</sup>」という。つまり、3つの異なる戦略を統合するメタ

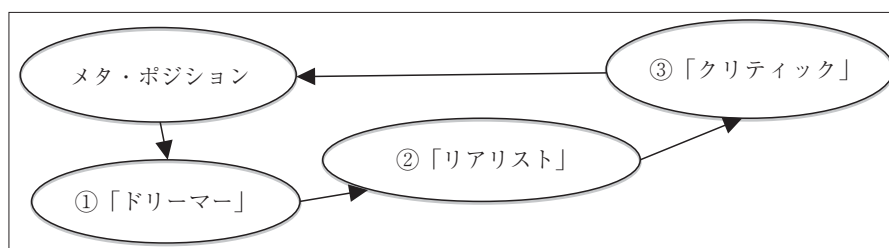
戦略を使うことができた。

## 2 ディズニー戦略の特徴

ディズニー戦略の特徴は、1人の人物が3つの局面の独自の戦略を個別に活用するだけでなく、①ドリーマー、②リアリスト、③クリティックという3つの異なる局面の間を循環することによって統合させるプロセスであるという点にある。これらのプロセスを、図表3を使い簡単に説明する<sup>15)</sup>。

まず、中立な場所（メタ・ポジション）を定めた後で、①から③の局面の場所を定める。そして、達成したい目標を選び、ドリーマーの場所へ移動し、自分が映画の主人公であるかのように自分自身の姿をありありと思い描く。続いて、リアリストの場所へ移動し、その「夢」の中に入る。関係者全員の中にいる自分自身を感じる。その後で、クリティックの場所に移動し、足りないものがないかを探す。クリティックの役割は、ドリーマーやリアリスト本人を批判することではなく、「計画」を批判することにある。再び、ドリーマーの場所に戻り、クリティックからの質問に対する創造的な解決方法・選択肢・追加のアイデアなどを考え出す。もしもクリティックの質問が手厳しすぎる場合や難しい質問である場合は、ドリーマーの場所に戻る前に、一度メタ・ポジションから、クリティックの質問をもっとわかりやすい言葉に置き換えるようにする。以上のサイクルを数回繰り返す。

図表3 ディズニー戦略



## IV ディズニー戦略と経営戦略の策定、経営計画の立案

本稿は、ディズニー戦略とともに、無意識を活用した様々な手法を組み合わせることで経営計画を立案する方法を考察するが、本章では、経営計画立案に活用する諸手法を紹介する。

### 1 ディズニー戦略と経営戦略、経営計画の諸概念、諸手法との関係

ここでは、ディズニー戦略の3つの局面と経営戦略、経営計画の諸概念、諸手法との関

係を説明する。まず「ミッション」を考える際にはドリーマーの視点を中心に、「SWOT分析」で環境分析をする際にはリアリストあるいはクリティックの視点を中心に、「ドメイン」を考える際にはクリティックの視点を中心に考える。「経営戦略」を考える際には、ドリーマー、リアリスト、クリティックの3者を循環して考えることが望ましいと筆者は考える。また、「利益計画」を立案する際にはリアリストの視点から立案することが望ましい。こうした考え方に、経営戦略、経営計画を立案する際に有効だと考える手法を加えて整理すると以下ようになる。

図表4 3つの局面、諸概念と、本稿と次稿で紹介する具体的手法

ドリーマー局面

概念	具体的手法
ミッション	「ニューロロジカルレベル」の活用によるミッションの導出
中期経営計画	「タイムマシン・クエスチョン」を活用したあるべき3年後のイメージ導出

リアリスト局面

概念	具体的手法
中期経営計画	「タイムライン」を活用したあるべき3年後に至る過程のイメージ化
SWOT分析	「機会」と「強み」に焦点を当てた現状認識、経営戦略策定
利益計画	経営者自身が取り組む「利益計画」の策定

クリティック局面

概念	具体的手法
中期経営計画	「タイムライン」を活用したあるべき3年後に至る過程のイメージ化
SWOT分析	「脅威」と「弱み」を起点にした現状認識、経営戦略策定
ドメイン規定	中小企業が手を出してよい限界領域となる「ドメイン」をクリティックに決定
経営戦略策定	「コーチング」を活用したSWOT分析と経営戦略策定

※リアリスト局面における手法の一部、クリティック局面における手法は次稿で紹介する。

## 2 ディズニー戦略の経営計画策定への活用

今回紹介する経営戦略、経営計画の立案方法は、定型的なフォーマットに固執せず、状況に応じて柔軟に手法を選択し、コンビネーションで行えばよい<sup>16)</sup>と考える。ディズニー戦略の3つの局面を循環させるやり方だけを取り入れてもよい。ディズニー戦略に沿って考えれば、ドリーマーから出発するプロセス（ミッションの導出→あるべき3年後のイメージの導出→あるべき3年後に至る過程のイメージ化→SWOT分析→経営戦略の策定→経営計画の立案）が考えられるが、中小企業のビジネスをよりリアルに計画にしていく場合には、クリティックの局面におけるSWOT分析から始める方法も考えられる<sup>17)</sup>。



### 3 無意識を活性化させて計画立案するための方法

ディズニー戦略を有効活用するとともに、各手法をより効果的に実施するために、無意識をフル活用する方法について紹介する。

#### (1) 異なる知覚位置の活用

ディズニー戦略や「タイムライン」のエクササイズなどでは、異なる知覚位置に立ち、異なる視点で考える能力が求められる。異なる知覚位置としては、「第1のポジション（自分自身）」、「第2のポジション（他者）」、「第3のポジション（傍観者）」がある。「第1のポジション」は自分の視点から、自身の目を通して何かを体験している状態である。「第2のポジション」は、あたかも相手の体に入り込んだかのような視点から、何かを体験する状態である。「第3のポジション」は一步下がり、傍観者の視点から、自身と相手の関係を見ている状態である<sup>18)</sup>。ディズニー戦略の「メタ・ポジション」や「タイムライン」の「メタ・ポジション」などは「第3のポジション」と言える。これらの知覚位置に立って状況を見ることで多面的な思考戦略が可能になる。

#### (2) 意識状態を切り替える方法（ブレイク・ステート）

ディズニー戦略の3つの各局面で思考する際、あるいは「タイムライン」でのエクササイズをする際には、意識を完全に切り替えて、その局面の思考に集中する必要がある。意識状態を切り替えることを「ブレイク・ステート」（それまでの「パターン」を変えること）といい、それまでにいた場所から離れて、身体を揺すったり、手足をばたばた動かしたり、外的な五感に意識を切り替える（今、聞こえていること、見えていること、肌の感覚など現在の感覚に意識を向けさせる）ことで可能になる。

#### (3) 「AS-IF（もし〜だとしたら）フレーム」の質問の活用

「AS-IFフレーム」の質問とは、催眠療法家のミルトン・H・エリクソン博士が、クライアントの問題を解決する際に使っていたものである。「もし目標が実現したとしたら、その時あなたは何をみえていますか？」といった表現で質問する。これにより相手の意識を未来へとワープさせ、現在の状態にとらわれている思考から脱出させる効果が期待できる。ディズニー戦略や「タイムマシン・クエスチョン」、SWOT分析の強みの情報抽出などに活用できる。

#### (4) 左脳を休ませるための高機能状態の誘導

「ニューロロジカルレベル」を活用してミッションを導出する際、3年後のあるべき姿



を「タイムマシン・クエスチョン」を活用してイメージする際、また、そこに至る過程を「タイムライン」を活用してイメージする際には、左脳（あるいは顕在意識）を休ませ、右脳（あるいは無意識）を活用するとより有効になる。左脳で考えると思考に制限がかかる（ブレーキがかかる）ことが多くなり、「～すべきである」という思考にも陥りやすい。無意識レベルで納得していない答えでは、経営者のコミットメントが低くなり、企業の目標達成の可能性は低くなってしまう。無意識が納得した答えを引き出すために、「高機能状態」（「ハイパフォーマンス状態<sup>19)</sup>」という最高に冴えている精神状態に誘導することが有効である。この状態は左脳優位ではなく右脳優位な状態であり、顕在意識の働きを休め、無意識を活性化させた状態を言う。この状態に誘導するには、例えば、同時並行処理を行わせたり、五感を活用したりすることが有効で、「ニューコードゲーム」（ジャンケンゲーム、ABCゲーム、NASAゲームなど）と呼ぶ手法<sup>20)</sup>がある。

ジャンケンゲーム



ABCゲーム



## V ドリーマー局面における手法の一例

「ドリーマー」は新しいアイデアとゴールの形成に必要となるが、この章では、ドリーマー局面における手法の一例として、「ニューロロジカルレベル」を活用したミッションの導出方法、「タイムマシン・クエスチョン」を活用したあるべき3年後の姿をイメージする方法を紹介する。

### 1 経営戦略策定のためのミッションの導出

筆者の研修では、経営理念やミッションの重要性を強調するために以下の「目標と目的の違い」の「メタファー」を最初に話すことがある。

### (1) 目標と目的の違いのメタファー

経営計画では、組織の「目標」（たとえば目標利益）を定めていくが、目標を達成することが、組織の「目的」とは言えない。経営コンサルタントの川原〔2012〕によれば、目的とは、自分たちが仕事を通じて目指すことであり、自分たちが何のために仕事を頑張るのか、そのモチベーションの源となるものである。例えば、なでしこジャパンが過密日程の中、アジア予選を首位で突破し、ロンドン五輪の出場権を勝ち取ったのは、「日本の女子サッカーをメジャーなスポーツにする」という目的があったことが選手のインタビューからうかがえる。彼女たちが強かったのは、目的と目標の両方をメンバーで共有できていくこと、目標を共有する段階で徹底的にコミュニケーションをとり、合意形成がされていることにその理由を求めることもできる。リーダーは目的について、作成のプロセスに関与し、なぜその文章やキーワードになったのかと、自分自身の腑に落ちるまで理解する必要がある。そして、その目的を部下の腑にも落ちるようにコミュニケーションを図っていくことも重要である。すべての目標は、目的に向かっていくためにクリアすべきものであり、目的と目標に一貫性を持たせた計画を立てることが必要である<sup>21)</sup>。

### (2) 経営戦略策定のためのミッション

「目標」と「目的」とは違うと前述したように、目標達成のためには目的を明確化しておく必要がある。図表1では、経営理念を前提として経営戦略を策定すると説明した。経営理念をすでに定めてある企業は多いだろうが、今回は経営者（企業）の「ミッション」を意識化したうえで経営戦略を考え、利益計画を立てることを提案する<sup>22)</sup>。ミッションの導出には、さまざまな方法が可能であるが、ロバート・ディルツ博士が考案した「ニューロロジカルレベル」を活用したセッションによる導出方法を提案する。この手法を使うと、経営者や経営陣のワクワクするミッションを無意識をフル活用して引き出すことが可能になる。

### (3) ニューロロジカルレベルを活用したミッションの導出

#### (a) ニューロロジカルレベルとは

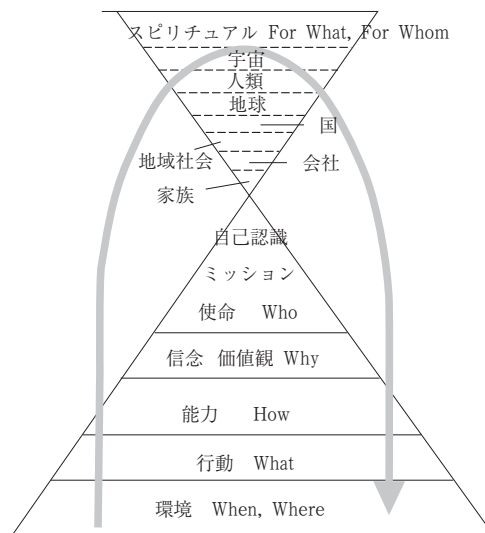
ニューロロジカルレベルとは、ロバート・ディルツ博士が考案した人の意識の論理的な階層構造のモデルをいう<sup>23)</sup>。これは、人類学者のグレゴリー・ベイトソンの学生だったディルツが、ベイトソンが定めた学習と変化における4つの基本レベルを、さらに個人や集団の中での作用のレベルの階層構造として体系化した。

(b) ニューロロジカルレベルの6つの階層

この6つのレベルは、下から以下になる。それぞれのレベルについて説明する。

- ① 「環境」とは、周りの環境のことをいい、「When? (いつ?)」「Where? (どこで?)」に対する答えになるレベルである。
- ② 「行動」とは、特定の行動・振る舞いレベルのことをいい、「What? (何を?)」に対する答えのレベルである。
- ③ 「能力」は、能力のみならず方向性、可能性、技術、リソースといったものも含む、「How? (どのように?)」に対する答えのレベルである。
- ④ 「信念・価値観」は自分が大切にしていること、信じていることに関する、「Why? (なぜそれが大切か?)」に対する答えのレベルである。
- ⑤ 「自己認識 (アイデンティティー、ミッション、使命)」とは、自分は誰なのか、自分の存在理由、目的、使命、を意識する、「Who?」に対する答えのレベルである。
- ⑥ 「スピリチュアル」とは、個人としての意識を超えた領域である。その領域は、下の階層から列举すると、家族、会社、地域社会、国、地球、人類、宇宙などを含む。自分は、自分を超えたより大きなシステムの一部 (サブシステム) であるといった感覚のレベルであり、「For What? (何のために?)」, 「For Whom? (誰のために?)」に対する答えのレベルである。

図表5 ニューロロジカルレベル<sup>24)</sup>



## (c) ニューロロジカルレベルを活用したセッション

ニューロロジカルレベルの各階層の質問に対して一つ一つ回答していくことで、自分のミッションを明確化していくことが可能になる。手順は次のとおりである。

## ① 望ましい状態（アウトカム）の設定

最初に望ましい状態（アウトカム）を設定する。課題とその課題が解決したとしたらどのような状態になるかを発言させれば、簡単に望ましい状態は導出できる。

## ② 環境レベルの質問

望ましい状態において、どのような環境にいるか、見えるもの、聞こえるもの、感じるものなどを質問する。

## ③ 行動レベルの質問

望ましい状態において、どのような行動をしているか、あるいはどのような行動をする必要があるかを質問する。

## ④ 能力レベルの質問

望ましい状態において、どのような能力を持っているか、また、どのような能力が必要かなどを質問する。

## ⑤ 信念・価値観のレベルの質問

望ましい状態において、どのような信念・価値観を持っているか質問する。

## ⑥ 自己認識のレベルの質問

望ましい状態において、自分自身のアイデンティティ、ミッションについて質問をする。「あなたの役割、使命は何ですか?」「あなたはどのような人ですか?」といった質問をする。

## ⑦ スピリチュアルの領域の質問

自分の存在を十分に認め、自分を越えたスピリチュアルな意識とつながりを感じてもらい、「あなたは、ほかのどんな人たちの為に存在しているのでしょうか?あなたの、あなたを越えたビジョンとは何でしょうか?」といった質問をする。

⑧ スピリチュアルの領域との繋がりを感じながら、ニューロロジカルレベルを下位階層に向かって一つずつ階層を下りていく<sup>25)</sup>。それぞれのレベルでの意識や体感などの変化を感じ取り、それを統一させていく。たとえば、自己認識（アイデンティティ）レベルに戻った時、次のように導く。「先ほど（スピリチュアル・レベル）の感覚を持ったまま自己認識レベルに戻ります。戻ったときに、最初の同じレベルの体験がより豊かに、パワフルになっていることに気付きます。」そして、次のように質問する。「そんなあなたの役割、使命、ミッションは何ですか?『わたしは～な存在です』という言葉に変えて言ってみましょう（自己認識のレベル）。」

(d) ニューロロジカルレベルを使ったセッションの例

ニューロロジカルレベルを活用したセッションの例を紹介する。まず、企業の現場で課題と認識していることを出してもらう。

- A 「倉庫を片付けないといけません。」
- C 「それがどうなっていたら、良いですか？」
- A 「倉庫が片付いていて、何がどこにあるか一目瞭然の状態（環境）になっています。」
- C 「その状態になっているとして、そんなあなたはどのような能力を持っていますか？」
- A 「チームを率いて、顧客により良いサービスを提供するように指導していく能力です。」
- C 「そんなチームを率いて、指導をしていく能力を持ったあなたは、どのような信念を持っているのでしょうか？あるいは、どのような価値観をもっているのでしょうか？」
- A 「人は人とともに大切な時間を過ごすことで幸せを実感できるということです。」
- C 「そんなあなたは、どんな存在ですか？ 私は～である、というような、ひとつのフレーズで語ることはできますか？ いわばアイデンティティやミッションのようなものです。」
- A 「私は、人と人との間をとりもち、幸せな時間をプロデュースする人である。」
- C 「では、そんなあなたは、家族に対してどんな貢献ができますか？」
- A 「この事業が発展していくことで、家族全員を幸せにしていくことです。」
- C 「そんなあなたは、会社に対してどんな貢献ができますか？」
- A 「会社の人たちが楽しく幸せな時間を持てるようになることで、私は会社に対して貢献しています。」
- C 「そんなあなたは、地域社会に対して、どんな貢献ができますか？」

このように質問に対して回答させることで、心底から納得できるミッション（使命）、アイデンティティ、価値観、信念が引き出せることが多い。こうして引き出した言葉を、セッション後に書き出しておくといよい。

## 2 あるべき3年後の姿（イメージ）の導出

中小企業でもいきなり単年度の経営計画を立てようとするのではなく、3年程度の中期経営計画を先にイメージしておくことが望ましい。そこで、3年後のあるべき姿をイメージしてから利益計画・資金計画を立てることを提案する。

### (1) ソリューション・フォーカス・アプローチとは

3年後のあるべき姿をイメージするための方法として「ソリューション・フォーカス・アプローチ（Solution-Focused Approach）（略してSFA）」の「タイムマシン・クエスチョ

ン」を説明する。なお、SFAは「解決志向ブリーフセラピー」とも言い、直訳すると「解決に焦点を当てるアプローチ」となる。アメリカで提唱され発展してきた心理療法モデル（1980年代の末期にモデル化されたといわれる）であり、「ソリューション（解決）」とは、「新しく何かが構築されること」、「より良き未来の状態を手に入れること」と考えられる<sup>26)</sup>。

## (2) タイムマシン・クエスチョンとは

「タイムマシン・クエスチョン」とは、ミルトン・H・エリクソン（SFAの源流に位置づけられる）が、「水晶球」に関する催眠を使った治療法で行っていた「時間を先に飛ばすやり方」をSCFの中心メンバーのデイ・シェイザーが催眠を使わず、普通の意識状態でも同じような効果が出せるのではないかと考え始めて試してきたものである<sup>27)</sup>。

タイムマシン・クエスチョンは、次のように質問する。「タイムマシンに乗って、〇〇年後のある日に飛んで行ったとしたらあなたは何していると思う？『どうなっているべきか』とか『どうなっていたい』というのではなくて、タイムマシンからビデオでも撮っているとしたら、このモニターにどんな光景が映し出されるんだろう？あなたはどこで何をしているの？どんな格好をしているの？周りには何が見えるの？」

未来や解決している状態について質問されることによって、クライアントは仮に今まで考えたことがなかったとしても、現在の問題状況への過度の注目や、問題に彩られた観念へのこだわりからしばし抜け出し、新たに考え始めることになる<sup>28)</sup>。

## (3) タイムマシン・クエスチョン活用による3年後のあるべき姿（イメージ）の導出

3年後のあるべき姿を「タイムマシン・クエスチョン」を活用してイメージさせる。目の前にタイムマシンをイメージしてもらい、そのタイムマシンに乗って、理想の3年後に行ってもらおう。筆者が行う場合には、このエクササイズの前に、リラックスした状態に誘導する（左脳を休め、右脳を活性化させる）ために、以下のようにゆっくりと話しかける。

「あなたの目の前にタイムマシンがあります。具体的に見えていても良いし、見えていなくてもかまいません。そのタイムマシンにあなたは乗ることができます。……乗ってみましょうか？……そして、そのタイムマシンに入って座ってみると、あなたの前にはボタンがあります。そのボタンを押すと、3年後の未来にいくことができます。そこはあなたの理想とする3年後です。……では、そのボタンを押してみましょう。」

「イメージが鮮明でなくてもかまいません。あなたが乗っているタイムマシンの窓の外に、『3年後の』理想の姿が見えるとしましょう。……あなたは何をしていますか？周囲には何が見えますか？何か聞こえますか？……あなたはどんな表情をしていますか？」

「タイムマシンの扉を開けて、その理想の世界に入ることができます。その世界に降り立ってみましょうか？ 仮に、扉を開けて、その世界に降り立ったとしましょう。何か聞こえますか？ 何か見えますか？ そして、今、あなたはそこにいて何を感じますか？」

そこで出てきたキーワードを後で思い出せたら、メモしておく。文章化するのではなく、キーワードで書き出すのは、左脳が働き始めないようにするためである。

## VI リアリスト局面における手法の一例

リアリスト局面では、アイデアを具体的な表現に置き換える。この章では、「タイムライン」を活用した3年後のあるべき姿に至る過程（および1年後のあるべき姿）のイメージの導出を取り上げる。

### 1 3年後のあるべき姿に至る過程（1年後のあるべき姿）のイメージの導出

#### (1) タイムラインとは

経営者が考えた方向性（経営戦略）を実現するためには、具体的に未来をイメージ（トレーニング）することが効果的である。このイメージトレーニングを「NLP（神経言語プログラミング）」の「タイムライン」の手法で行うことができる。タイムライン（に関する個人編集テクニック）は、1982年にジョン・グリーンダー博士とロバート・ディルツ博士がNLPの共同ワークショップの中で開発したものである。人が過去の記憶を配置する際、過去、現在、未来を表すタイムラインにそって該当の記憶がどのくらい昔のものか将来のものかを判断していることを発見した。そこからこのタイムラインを使ったエクササイズが開発された<sup>29)</sup>。

なお、NLPとは1975年にアメリカのリチャード・バンドラーとジョン・グリーンダー博士により開発されたもので、当時天才と言われた3名のセラピスト（ミルトン・H・エリクソンを含む）を徹底的に観察し、NLPモデリング（自分の考えを一切入れず完全に真似をする）という手法を使い開発されたものである。

タイムラインでは実際に床の上に（例えば、左から右に）未来に進むとした1本の線を想像する。経営者はその線上の特定の位置に「現在」「1年後」「3年後」などの時間的な空間マーキングをしておき、その上をイメージをしながらゆっくりと歩いて行くことで、未来のあるべき姿に至るプロセスをイメージすることができる。

#### (2) タイムラインの活用による3年後のあるべき姿に至る過程のイメージ導出

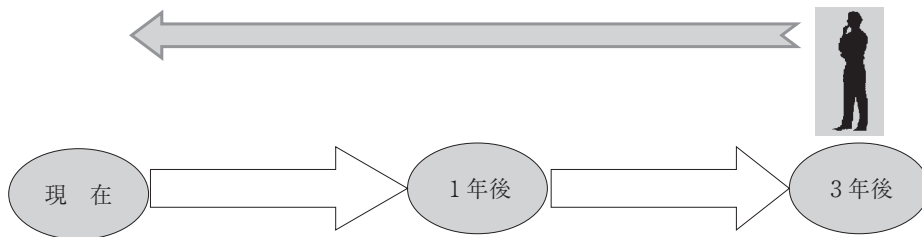
最初にタイムマシンのエクササイズでイメージした理想の3年後のイメージがあれば、



それを持ったまま3年後のポジションに立ってもらう。そして、後ろ（タイムライン上の過去）を振り向いて、現在のポジションから3年後までどのような道のりを歩いてきたのかを振り返ってもらう。例えば以下のように問いかける。

「仮にあなたの目の前に1本のタイムラインと呼ばれるラインがあるとします。そこを歩いていくと未来に進んでいきます。……今、あるべき3年後の地点に立ってみましょう。……ここまで3年間歩いてき道のりを見てください。ここに来るまでに様々なことがありましたね？……その時々で課題と思えたことを乗り越えてきましたね？……どのように乗り越えてきたか確かめて下さい。」

図表6 タイムラインと未来イメージ（1）



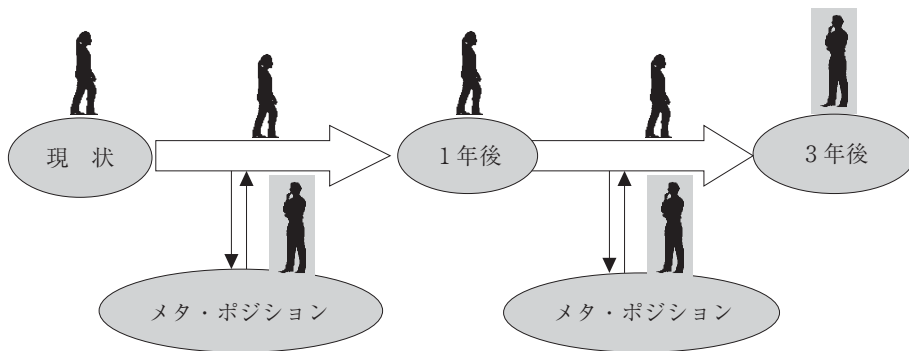
続いて、タイムラインを外れて、現在地点まで戻り、そこからゆっくりとタイムライン（時間軸）に沿って未来に向かって歩き出してもらう。ここでもできる限り左脳は休ませて進めるとより効果的である。筆者の場合、以下のように問いかける。

「では、タイムライン上の現在時点に立ってみましょうか？……そして、少しずつ未来に向かって歩くことができるとしましょう。……自分のペースで良いので、歩き出してみましょうか？」

1年後（あるいは3年後）の世界に歩いて行くまでの過程で足が止まるようなことがあれば、そこに「障害」（目標達成を妨げるような問題・障害など）があると考えられるので、「タイムラインから外れてみましょうか？」と、タイムラインの外側にある「メタ・ポジション」に進んでもらう。そして、観察者（第3のポジション）の立場からタイムライン上の自分をイメージして、肯定的なアドバイス（あるいは必要とされる「リソース」）を与える。「あのタイムライン上で立ち止まったあなたに対して、何かアドバイスがあればどうぞ。彼（女）にどのようなリソースがあれば、未来に向かって歩き続けることができるでしょうか？」といった質問をする。声に出して答えさせる必要はない。その後（ブレイクステートした後で）、本人にはタイムラインの元の地点まで戻ってもらい、先ほどのメッセージ（リソース）を受け取れるか聞いてみる。受け取れるようだったら、受け取って、もう一度タイムライン上を歩き始めてもらう。

足が止まるたびにこの手順を繰り返す。この両者の間を何度か行き来させることであらかじめ障害となりそうなことを顕在化させ、障害をクリアするイメージ体験をする。これにより、障害に対するリスクマネジメントがあらかじめできる（クリティックの視点も持ち込まれている）。1年後の時点であるべき姿をありありと体験したところで、目標利益をイメージしても良い。何度かこの体験を繰り返すことでイメージトレーニングの強化ができる。

図表7 タイムラインと未来イメージ（2）



## Ⅶ お わ り に

本稿では中小企業の経営者を対象とした経営計画の立案法について考察した。その特徴は、ロバート・ディルツ博士が考案したディズニー戦略を活用する点と、無意識をフルに活用して立案する点にある。本稿では、まず経営戦略や経営計画に関する諸概念を整理した後、ディズニー戦略などについて説明した。続いて、ディズニー戦略のドリーマーの局面における手法として、ニューロロジカルレベルを活用したミッションの導出、タイムマシン・クエスチョンを活用したあるべき3年後の姿（イメージ）の導出について説明した。さらに、リアリスト局面における手法として、タイムラインを活用した3年後（あるいは1年後）のあるべき姿に至る過程のイメージの導出について説明した。これら3つの方法は無意識をフル活用する手法である。次稿ではリアリストの局面における他の方法やクリティックの局面における手法などについて考察していく。

## 注

- 1) 金融機関やコンサルタントに言われるがまま、経営者が心底納得しないままに立案した場合などは計画が「ワクワクする」ものにならなかった可能性が考えられる。
- 2) (株) 日本マンパワーの中小企業診断士講座レジュメの図を岡田徒司久、筆者が修正加筆した図である。
- 3) 石井, 加護野, 奥村, 野中 (1996) 7頁。
- 4) 榊原 (2002) 37頁, 190頁。
- 5) D. F. エーベル著・石井淳蔵訳 (2012) 21, 31, 35頁。
- 6) 伊丹, 加護野 (2003) 347頁。
- 7) 伊丹, 加護野 (2003) 349頁。
- 8) 岸本善光 (2009) 106頁。ただし, ③はコントロール機能を「管理機能」に, 「コントロールする」を「管理する」に, 筆者が変更した。
- 9) 品質管理で有名なデミング博士らは, 計画 (Plan) → 実施/実行 (Do) → 点検/評価 (Check) → 処置/改善 (Act) の PDCA サイクルを提唱した。
- 10) 川原慎也 (2012) 4 頁。
- 11) ロバート・デイルツ (2007) 6 頁, 31頁。ロバート・デイルツ博士は, NLP (神経言語プログラミング) の研究者であり, NLP University の創設者である。
- 12) ロバート・デイルツ (2007) 258-260頁。
- 13) ロバート・デイルツ (2007) 347-349頁。
- 14) ロバート・デイルツ (2007) 260-261頁。
- 15) ロバート・デイルツ (2007) 307-310頁。
- 16) ファシリテーターは「ノウ・ナッシング・ステート」になり, 経営者がその場で必要とするものを観察して選択するとよい。ノウ・ナッシング・ステート (Know Nothing State) とは, 意識的には何も考えない「Know Nothing State (何も知らない状態)」にしながら, 無意識的な潜在性が100%引き出された状態のことを言う。「ノウ・ナッシング・ステート状態に誘導して質問をすることで, クライアントの制約された意識が選定する『求める状態』が克服されることになる」[ジョン・グリーンダー (2012) 61頁]
- 17) 脳の「快を求め, 痛みを避ける」という特質 [加藤雄士 (2010)] を考慮に入れば, ドリーマーを起点とすることと, クリティックを起点とすることが考えられる。
- 18) ロバート・デイルツ (2008) 450-451頁。
- 19) ニューコード NLP (ニューコード神経言語プログラム) で使う概念である。
- 20) 例えば, ジャンケンゲームとは, 後出しジャンケンで相手に負けるジャンケンをする。最初は手で, 次に手と足の両方で後出し負けジャンケンをする。テンポを最重要視して行う。
- 21) 上記の12行は, 川原 (2012) 31-43頁, 63頁。
- 22) 図表 1 のように, 経営計画立案のプロセスは本来, 経営理念を軸として経営戦略を立案することからスタートするが, 経営理念を意識しても, 経営者, 経営幹部が「ワクワク」しないことも多い。そこで, 既にある経営理念を脇に置いておいて, 改めて経営者のミッションを考えよう。
- 23) ジョン・グリーンダー博士は, デイズニー戦略とニューロロジカルレベルは NLP の範疇に入

らないと言っている。〔参考：松島直也（2013）21頁〕

- 24) Robert B. Dilts のニューロロジカルレベルの図（Robert B. Dilts, 2003, xxi 頁）を参考にした。
- 25) 一度下位階層から順に上位階層に上がっていった後、もう一度下位階層へと下っていくため、上位階層にあるスピリチュアル・レベル、自己認識レベル、信念・価値観レベルの答を持ったまま、下位階層の問いに答えることができる。
- 26) 森俊夫・黒沢幸子（2002）12-13頁。
- 27) 森、黒沢（2002）15頁。「催眠下で『水晶球が浮かんでいる』と幻の水晶球を見てもらって、『水晶球の中に、3 か月後のあなたが映っています。あなたは何をしていますか』と質問する。催眠から覚醒させた後、見たものは全部忘れてもらい、健忘させて、診察室を出て行ってもらう。すると、水晶球の中に見た、解決した自分、治った自分の姿とほとんど寸分違わぬ現実が現れてくる。これはエリクソンが1954年に書いた論文の中で紹介している治療法である〔森、黒沢（2002）15頁〕」
- 28) 黒沢幸子（2008）264頁。
- 29) ジョン・グリーンダー（2012）58頁。

#### 参 考 文 献

- 石井淳蔵，加護野忠男，奥村昭博，野中郁次郎（1996）『経営戦略論』有斐閣
- 伊丹敬之，加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社
- 加藤雄士（2010）『経営に活かす人材開発実務 NLP を活用した人材開発実務』関西学院大学出版会
- 川原慎也（2012）『これだけ！PDCA』すばる舎リンケージ
- 岸本善光（2009）『改訂版 図説 経営学演習』同文館出版
- 黒沢幸子（2008）『タイムマシン心理療法—未来・解決志向のブリーフセラピー』日本評論社
- 榊原清則（2002）『経営学入門 上』日本経済新聞社
- ジョン・グリーンダー（2012）『ニューコードNLP コース テキスト』
- 日本ブリーフサイコセラピー学会編（2004）『より効果的な心理療法を目指して ブリーフサイコセラピーの発展Ⅱ』金剛出版
- D. F. エーベル著・石井淳蔵訳（2012）『〔新訳〕事業の定義—戦略計画策定の出発点』碩学舎
- 松島直也（2013）『NLP のことがよくわかり使える本』明日香出版社
- 森俊夫・黒沢幸子（2002）『解決志向ブリーフセラピー』ほんの森出版(株)
- ロバート・ディルツ（2008）『ロバート・ディルツ博士の天才達のNLP戦略』(株)ヴォイス
- 武井一喜（2006）『NLPでリーダー脳力をグングン高める法！』(株)ヴォイス
- Robert B. Dilts（1998）『Modeling Whit NLP』Meta Publications
- Robert B. Dilts（2003）『From Coach to Awakener』Meta Publications